

JUSTIÇA & CIDADANIA

ISSN 1807-779X
Edição 118 - Maio de 2010
R\$ 16,90

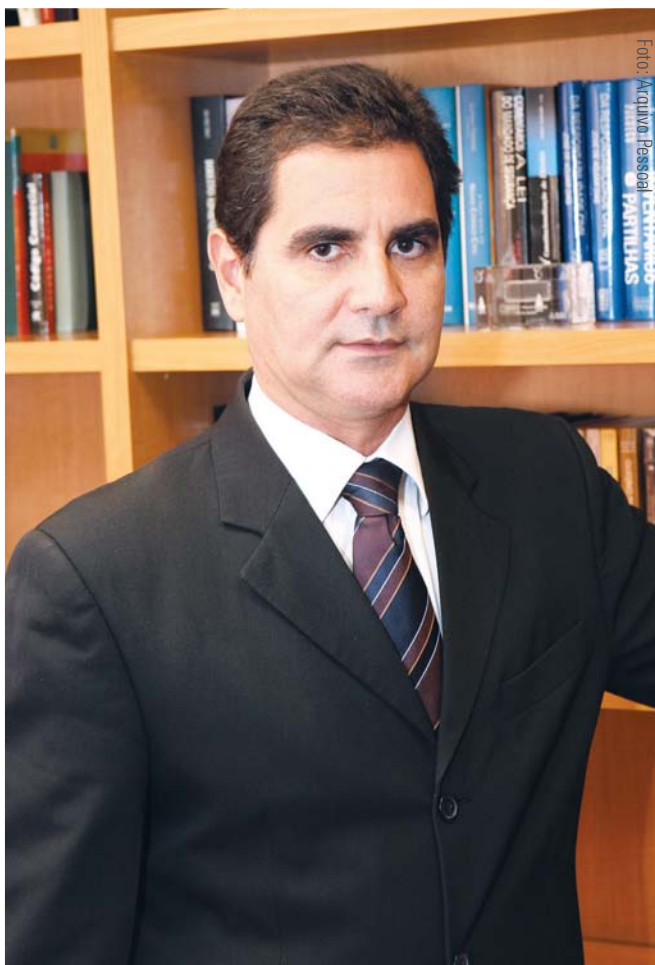
MINISTRO CEZAR PELUSO
PRESIDENTE DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

GUARDIÃO DA LIBERDADE

Editorial: VOTOS CONTRISTADOS

O MARKETING COMO ELEMENTO ESTRUTURANTE DA LEGITIMIDADE DO PODER JUDICIÁRIO

Agostinho Teixeira de Almeida Filho
Desembargador do TJERJ



Introdução

A imagem da Justiça brasileira envolve fatores externos ao Poder Judiciário. Por isso, para que se possa identificar que instrumentos de “marketing” mais avultam em importância para propiciar um claro conhecimento da opinião pública sobre o Judiciário, é necessário compreender e desnudar o processo de constituição dessa imagem em seu aspecto temporal.

O tema desta reflexão está estreitamente ligado à questão de legitimidade do Judiciário e da fórmula político-jurídica edificada paralelamente ao desenvolvimento do próprio Estado Democrático na formatação dessa legitimidade: a motivação e a publicidade de seus atos jurisdicionais e administrativos. E aí surge a indagação cuja resposta deve ser perseguida: em que pode o marketing contribuir para que a motivação e a publicidade permitam o aprimoramento da prestação jurisdicional e, por conseguinte, da própria imagem do Poder Judiciário?

O contexto que evidencia a relevância desta discussão é o que se convencionou chamar de “crise do Judiciário”, que envolve a imagem do Poder perante grande parte da sociedade, a atitude dos veículos da mídia na construção dessa imagem e a interação entre esses dois fatores.

As análises e as proposições ora formuladas têm como referencial teórico os conceitos de ambiente de marketing, promoção, público-alvo, assim como a linguagem no marketing.

Crise do Judiciário e círculo vicioso da opinião pública

A crise de credibilidade no Judiciário tem se tornado cada vez mais clara. Isto se mostra a qualquer um que acompanhe nos noticiários a tônica da crítica que se faz às decisões judiciais e, sem grande perigo de exagero, a quase tudo quanto se refere ao Poder Judiciário. Evidentemente, não se trata de uma postura particular dos veículos da imprensa, pois se estes contribuem para a formação de opinião dos que a eles têm acesso (certamente o fazem), provavelmente, em maior grau, tendem, antes, a refletir o sentimento e as inclinações de seu público consumidor. Dessa arte, a mídia, em geral, menos forma que espelha a chamada “opinião pública”.

Outro não foi o cenário que levou o ex-ministro do Supremo Tribunal Federal, Sepúlveda Pertence, a afirmar, já em 2003, num emblemático discurso de formatura a uma turma de bacharéis em Direito, que a crise judiciária alcançava “nos últimos anos dimensões inéditas”¹.

Conquanto os principais componentes do problema a que se referiu o ex-ministro sejam o custo, a lentidão, a ineficiência (em verdade três faces do mesmo problema) e o que chamou de

“caráter socialmente discriminatório dos resultados concretos da atividade jurisdicional”, pode-se observar que a crise de credibilidade vai além desses fatores. A associação da imagem do Poder Judiciário ao comportamento criticável de certos magistrados também tem sido frequente, o que revela um infeliz traço cognitivo recorrente na opinião pública em que a exceção, justamente por sê-lo, destaca-se de tal modo do padrão esperado que chega a afetar a percepção do fenômeno através da inadequada interpretação do desvio como sendo expressão da normalidade.

Observa-se também a comum associação do Judiciário à aparente suntuosidade das suas instalações, o que — especialmente diante da ausência de conhecimento das atribuições funcionais e da sua importância basilar para a ordem social — acaba por ser tido como não condizente com a situação de pobreza em que se encontra grande parte da população. Certa “imponência”, nesse caso, é necessária para transmitir a força institucional sem a qual a ordem que o Judiciário deve preservar coesa dificilmente poderia ser mantida. Nada tem de relacionado à mera mordomia, que seria incompatível com a rigidez ética da Justiça.

Óbvio contribuição, por assim dizer, para a desnaturada imagem do Judiciário, também é devida à corrupção, como são exemplos notórios os casos atuais de improbidade administrativa em diversos estados da Federação². Apesar de justa a indignação pública, nota-se mais uma vez como o tratamento monotônico do assunto pela mídia faz com que fatos isolados (e, em verdade, estatisticamente inexpressivos) ganhem contornos de dramática generalidade.

Com efeito, um acontecimento negativo no Judiciário tem maior repercussão do que nas demais áreas do setor público, em razão dos conceitos de ética, dignidade, imparcialidade, respeitabilidade, cultura, preparo intelectual e incorruptibilidade que se conectam à imagem dos Magistrados em todos os países desenvolvidos. Pois bem. Quem examina o ambiente da crise de credibilidade do Judiciário constata a existência de um terrível ciclo vicioso, que talvez pudesse ser esboçado em sumária descrição de seu processo através da repetição de fenômenos, que podem ser representados pela progressão das seguintes etapas:

- A opinião pública é distorcida pelo desconhecimento da real dimensão e origem dos problemas do Judiciário. Essa distorção é seriamente agravada pela falta de esclarecimento sobre as árduas funções do Judiciário e de como elas são essenciais à ordem social.
- As entidades que compõem a chamada “mídia” são formadas por indivíduos dotados da mesma opinião geral, que dão destaque exacerbado às mazelas e interpretam erroneamente certos institutos, impelidos por um impulso bifronte formado pela necessidade de atendimento da demanda do seu público consumidor e pela carência do conhecimento das virtudes do Judiciário.
- O noticiário atécnico agrava o desconhecimento e opiniões são formadas sob incorretas percepções dos fatos, motivando outras manifestações midiáticas no mesmo sentido. E, por efeito multiplicador, dá-se maior demanda do público consumidor de informação e uma inevitável visão do Judiciário como instituição desprovida de credibilidade.

O tema visto sob conceitos de marketing

Indaga-se: o que está por trás do fenômeno descrito acima? A resposta é intuitiva: informação; ou melhor, *carência de informação*. É nítido que o público, em grande parte, não é capaz de entender em que consiste o Judiciário e a relevância social e política de sua atuação, que está ligada, em *ultima ratio*, à garantia dos próprios direitos dos cidadãos, incluído, por evidente, o direito de crítica! Mas há que se reconhecer a parcela de responsabilidade do próprio Judiciário por tal desconhecimento. Quanto há de ausência de atividades informativas e instrutivas por parte daquele que se quer fazer entender?

Seguindo-se essa linha de raciocínio, o marketing pode ser uma importante ferramenta para oferecer resposta a estas perguntas. Daí porque é oportuna a utilização dos instrumentos do marketing no âmbito do Poder Judiciário. Marketing, afinal, “é o negócio visto pela perspectiva do seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente”, nas palavras de Peter Drucker³.

E aí é preciso estabelecer alguns pontos de contato entre o marketing e os serviços do Judiciário. Afinal, o serviço prestado pelo Judiciário tem como “clientes”, ao menos diretamente, as partes no processo. O provimento judicial, nesse sentido, seria o que se chama em marketing de “produto real”, enquanto que o resultado do provimento, a mudança por ele causada às partes, seria o “produto núcleo”. E talvez sob o conceito de “produto ampliado” seja possível enquadrar a legitimidade das decisões — e, portanto, do Judiciário, que as profere — tendo-se a sociedade como consumidora desse produto ampliado.

Assim, o correto enfoque num projeto de marketing no âmbito do Judiciário deve ser dado ao fator *promoção* do produto. A utilização das ferramentas do marketing pode revelar-se extremamente positiva na difusão desse produto, que é a legitimidade da instituição, solidificando sua credibilidade perante a população.

Como se sabe, a renovação periódica do Executivo e do Legislativo, por intermédio do sufrágio, é o instrumento com que se busca dar legitimidade a esses poderes. No Judiciário, por sua vez, a legitimidade não está atrelada a eleições periódicas, mas sim à motivação e à publicidade de seus atos. E a importância dessa legitimação e sua difusão, com efeito, podem ser observadas dentro de um contexto de marketing institucional⁴.

Entretanto, o que se tem visto atualmente é que esses fatores de legitimação são praticamente desconhecidos da população. Talvez se possa dizer, sem grande exagero, que são completamente ignorados pela maior parte dos jurisdicionados sem formação jurídica. E como o marketing pode ajudar, sob este ponto?

Ora, uma das funções primordiais do marketing é aquela centrada na *promoção*. Esse componente do chamado “mix” de marketing é precisamente aquele em que se concentram os instrumentos de comunicação. É através da propaganda que a entidade que se utiliza do marketing “integra e coordena seus diversos canais de comunicação, a fim de transmitir uma mensagem clara, consistente e atraente sobre a organização e seus produtos”⁵.

Mensagem clara e atraente? Isto dificilmente se aplica à linguagem jurídica, que compõe o que se conhece como “produto real”. Por razões cujo enfrentamento foge ao escopo

destas breves considerações, a linguagem jurídica é muito distante daquela do uso cotidiano do cidadão comum e, em larga medida, incompreensível. Às partes nos processos é razoável supor que seja feita, por assim dizer, a “tradução” das discussões dos autos, mas o mesmo não pode ser dito sobre a população. Esta, no mais das vezes, acaba enxergando apenas quem decidiu e o que foi decidido; porém, sem a compreensão da fundamentação, não há o convencimento sobre a adequação do provimento ao direito que rege as relações sociais, e pode mais facilmente subsistir à indignação. Não é ocioso lembrar que, no paradigma pós-positivista, o direito não se impõe pela força, mas sim pela fundamentação ética de suas decisões, que devem apresentar razões convincentes e compreensíveis para que ele seja respeitado.

Gradativamente, observa-se uma tendência a que a linguagem rebuscada do ambiente forense aos poucos evolua de seu hermetismo para tornar-se mais clara e atraente. Mas, para que se possa cunhar uma proposição realista e de imediata adoção sobre o papel do marketing no Judiciário, é preciso, ao menos no momento atual, admitir que há um jargão técnico e pouco acessível. Sem que isto esteja claro para a própria instituição, não parece factível que ela seja capaz de transmitir de outro modo a matéria-prima de sua legitimação.

Para fazer uso de analogia, a situação seria comparável à de uma indústria automobilística que pretendesse fazer propaganda de um carro esportivo (i.e., *comunicar* ao público *o que* é vendido e *por que* o produto é bom) e culpasse as baixas vendas à incompreensão por parte do público do manual de funcionamento do motor, com detalhadas descrições sobre a eficiência termodinâmica, a taxa de compressão, o gerenciamento do regime de admissão e descarga através de eixo-comando de válvulas variável, e daí por diante. Da mesma forma, se o público não compreende a razão pela qual foi dado “efeito suspensivo em um agravo diante da manifesta incompetência ‘*ratione materiae*’ do juízo ‘*a quo*’”, não se trata de um problema do jargão, que — fora excessos de puro pernosticismo — tem sua razão de ser, nem de um problema de quem não o compreende, mas simplesmente da falta de uma boa comunicação por parte de quem se quer fazer entender. Em outros termos, o problema é a falta de um bom projeto de marketing.

Com isso, torna-se comum que também os órgãos de comunicação social tenham naturais dificuldades de compreender a extensão e o conteúdo da motivação das decisões judiciais. Mesmo de boa-fé, ou por desídia em se inteirar da realidade técnica do fato, prestam verdadeiro desserviço à população ao noticiar — de forma açodada e sem maior rigor — fatos distorcidos e meias verdades. Não por outro motivo, expressiva parcela da própria classe confunde as funções da Polícia, do Ministério e Secretarias de Justiça, do Ministério Público e outros órgãos, com o Judiciário. Num ambiente de desinformação, ou, pelo menos, de deficiente informação, há, decerto, grave comprometimento da garantia constitucional da publicidade dos atos processuais. Conquanto teoricamente “disponível” ao público, em razão do desenvolvimento tecnológico, que permite acesso cada vez mais amplo aos processos através da Internet, há paradoxalmente uma “inacessibilidade do que está

disponível”; ou seja: o cumprimento da garantia constitucional da publicidade acaba por ser meramente formal. A sociedade não tem o conhecimento sobre o funcionamento do Poder Judiciário, e em grande parte não compreende a razão de as coisas serem como são, acirrando o círculo vicioso antes descrito.

Também é fundamental o emprego dos instrumentos do marketing para contrapor certo trabalho de “deslegitimação” da função jurisdicional realizado por parte da imprensa, com sensíveis danos à reputação e à autoridade dos órgãos judiciais. Veja-se que é comum os veículos de comunicação condenarem sumariamente pessoas que sequer foram indiciadas. Com isso, a divergência entre “decisões” da mídia e do Poder Judiciário incute na sociedade a falsa percepção de que os magistrados concorrem para a impunidade.

Um trabalho de marketing bem planejado, assim, deverá ter sob enfoque também o aspecto informativo. Afinal, a perda de credibilidade que pode ser atribuída à desinformação da mídia muitas vezes tem origem mais remota na carência institucional por parte do Judiciário da utilização de bons instrumentos de comunicação com a sociedade. Se os integrantes dos órgãos de comunicação em massa erram, o Judiciário deve reconhecer sua parcela de responsabilidade em não os fazer entender. Se alguns deles distorcem, deve-se também reconhecer a parcela de responsabilidade consistente em omitir-se na divulgação em termos compreensíveis (e, portanto, impeditivos de distorção por má-fé) das razões pelas quais toma suas decisões. Mais uma vez, portanto, se pode notar que a comunicação é de crucial relevância em qualquer projeto de marketing a ser adotado pelo Judiciário. Não basta que o “produto” tenha boa qualidade se não for conhecido; e para ser conhecido, também deve haver uma comunicação cuidadosamente planejada a fim de atingir os diversos públicos com que se lida.

E uma comunicação eficaz deve passar por etapas fundamentais. Para Philip Kotler, elas são oito⁶: (i) *identificação do público-alvo*, que no caso pode ser dividido entre o alvo do que ora vem sendo chamado de “produto direto” (a quem bastaria a linguagem tradicional), e divisões adicionais dos públicos-alvo do “produto ampliado”, ou seja, camadas sociais de diferentes níveis educacionais e de acesso a meios de informação; (ii) *determinação dos objetivos*, que giram ao redor da *conscientização* e da *atitude* em relação à “marca” (no caso, as instituições da Justiça); (iii) *elaboração da comunicação*, que consistiria exatamente em desenvolver formas inovadoras de transmitir ao público de maneira compreensível as motivações e as razões pelas quais os atos do Judiciário são legítimos; (iv) *seleção dos canais de comunicação*, que possivelmente se concentrariam na mídia escrita (imprensa e Internet) e televisiva — em todos os casos envolvendo assessoria de imprensa; (v) *estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing*; (vi) *decisão sobre o mix de comunicação*; (vii) *mensuração dos resultados da comunicação*, o que, por tratar-se de instituição pública, é algo a ser percebido de médio a longo prazo; e (viii) *gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing*, a fim de que possa haver continuidade e constante aprimoramento dos instrumentos de marketing em prol do Judiciário.

Nessa ordem de ideias, é seguro afirmar a necessidade de investir, por meio do marketing, no esclarecimento da população a respeito de questões que, aparentemente, são falhas do sistema. Há problemas, não se nega, mas também há exageros por falta de informação; há inúmeras iniciativas elogiáveis, abnegadas e inovadoras simplesmente desconhecidas do público. E mais: há possibilidade de se desfazerem mitos e inverdades, contudo é notória a incapacidade da instituição de realizar de modo eficaz os necessários esclarecimentos.

É preciso notar que o Judiciário, mais do que qualquer outro poder, reivindica sua própria reforma para vencer seus principais problemas. Realmente, no Judiciário há uma sensível confluência na percepção de seus graves problemas por parte de seus integrantes e pelos destinatários de seus serviços, com destaque para a demora processual.

Neste ponto, reside outra importante função a ser cumprida pelo marketing no âmbito do Judiciário: a sua aplicação interna. É da vivência prática que surgem muitas das propostas de desenvolvimento institucional. O enfrentamento diário e repetido de problemas facilita a visualização de instrumentos aptos a contorná-los. É também da interação entre os prestadores dos serviços e seus destinatários que surge muito da percepção acerca do que é o cerne das maiores insatisfações da população, derivadas dos serviços prestados pela instituição.

Embora no caso do Judiciário o uso do marketing não se manifeste exatamente como nas empresas privadas, dado o monopólio em termos práticos⁷ da prerrogativa de determinar a solução jurídica para as lides, a necessidade de “satisfação da clientela” pode ser vista em âmbito do Judiciário sob o enfoque da continuada conquista e manutenção da credibilidade.

Qualquer aprimoramento que se pretenda eficaz deve ser objeto de aceitação pelos integrantes da instituição a que ele se destina. Se o marketing interno tem origem nas empresas privadas, em que a organização hierárquica permite em maior grau uma imposição dos modelos organizacionais eleitos pelos administradores, sua necessidade faz-se ainda mais premente no âmbito de uma organização como o Judiciário. Afinal, os seus membros (ao menos os magistrados) necessariamente têm independência funcional e não podem simplesmente ser submetidos a determinações de como fazer seu trabalho, tal como ocorre na empresa privada.

O sucesso nas medidas que visam ao aprimoramento do Judiciário depende da formação de um sentimento de equipe, da construção de um compromisso com resultados, da melhoria do relacionamento entre os integrantes da instituição. Se não há a concorrência que se observa nos mercados, não há porque não competir consigo mesmo, até porque os integrantes do Judiciário muito têm a ganhar em respeito e credibilidade. Isso porque “o marketing interno é pré-requisito para a implementação do marketing externo”⁸, e é esse, pelas razões vistas acima, que permitirá à instituição conseguir melhorar sua imagem perante o jurisdicionado.

Assim, é crucial a adoção de mecanismos para divulgar no âmbito interno do Judiciário as ideias e propostas de soluções desenvolvidas por juízes, servidores e demais colaboradores,

dos quais se poderia formar uma rede com a colaboração também de advogados, promotores e defensores públicos. A visão multifacetada dos problemas pode ser mais amplamente exercida, afinal, se a sua identificação e descrição forem atribuídas àqueles que efetivamente os enxergam desde diferentes pontos de vista.

Considerações finais

Conclui-se, então, que é muito importante a adoção de ações políticas institucionais a serem seguidas pelos tribunais do País, visando ampliar o conhecimento que a sociedade brasileira tem do Poder Judiciário. Só com isso pode-se conceber viável a saída do círculo vicioso em que uma opinião pública desconhecidora do Judiciário reduz-lhe a credibilidade. E, nesse sentido, é preciso desenvolver mecanismos que promovam a interação entre os usuários dos serviços da justiça e seus prestadores, para mostrar que estão verdadeiramente interessados em conhecer a opinião dos destinatários desses serviços e aprimorá-los. É preciso que o Judiciário dê publicidade, num sentido substancial, de suas decisões. Fazer com que os seus atos sejam compreendidos não apenas pelos iniciados na linguagem extremamente técnica que compõe o “produto-real” oferecido.

O Judiciário precisa do marketing para evitar uma eventual e progressiva perda de credibilidade. Afinal, não se pode olvidar que se uma instituição, qualquer que seja, chega a um ponto de credibilidade muito baixo, o que felizmente não é o caso da justiça brasileira, é razoável supor que essa instituição se converta em polo atrativo de indivíduos de baixa credibilidade e ao mesmo tempo afaste aqueles que, por sua retidão, não se queiram vincular a desonrarias que não fizeram por merecer.

É nítida, assim, a importância de uma ampla adoção dos princípios do marketing, especialmente ao interpretar-se a troca entre o Judiciário e a sociedade, que visualiza a legitimidade da instituição como o produto “oferecido” e a credibilidade como a “receita operacional”. Porque tão essencial quanto os lucros às entidades privadas que pioneiramente desenvolveram o marketing, a credibilidade é primordial a essa instituição fundamental que é o Judiciário.



NOTAS

¹ <http://www.tse.gov.br/sadAdmAgencia/noticiaSearch.do?acao=get&id=12726>

² Veja-se a respeito: www.gtmarketing.com.br/produtos.htm

³ Apud GONÇALVES, Marco Antonio. “Marketing jurídico como diferencial competitivo de mercado”.

⁴ E.g., www.tj.rj.gov.br/dgcon/doutrina_artigos_juridicos/a_politizacao_do_judiciario_e_seu_marketing_institucional.doc

⁵ BOTELHO, Delane. “Comunicação e Marketing Institucional”. FGV Rio, 2009, p. 20.

⁶ KOTLER, Philip, e KELLER, Kevin Lane. “Administração de marketing”, 12. ed., São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2006. p. 538-557

⁷ A arbitragem, ainda restrita geralmente a causas de expressão monetária extremamente vultosa, por diversas razões não deve ser considerada “concorrente”, propriamente, do Judiciário.

⁸ BOTELHO, Delane. “Comunicação e Marketing Institucional”. FGV Rio, 2009, p. 37.